النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية :صنع القرار نموذجا

الواقع واليات الإصلاح

دراسة سوسيو- اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر

راضية بوزيان . BOUZIANE RADIA

bradiasociologie @yahoo.fr
bradiasociologie @hotmail.com

إشـــــــكالية المداخلة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إحدى القضايا التي تطرح نفسها بإلحاح في السنوات الأخيرة في معظم دول العالم على العموم ، و في الجزائر على وجه التحديد ، التي مازالت بحاجة إلى ثقافة تسييرية فعّالة، تجعلها بعيدة عن الصعوبات والمشاكل المرتبطة بالتنظيم. التي تقف في طريقها وتعرقل مسيرتها في مجال التسيير والقيادة و إرساء دعائم المجتمع الديمقراطي انطلاقا من المؤسسة الاقتصادية وما تشهده من تحولات مختلفة .

ويركز **البحث السوسيولوجي *Sociological Research* في مجالات تسيير الموارد البشرية** على التعرف على حقيقة الميكانيزمات التي تحدد سلوك ومواقف الأفراد العاملين.ونمط القيادة الذي يلعب دورا محوريا في تنظيم علاقات الأفراد داخل المؤسسة من خلال توزيع مهامهم والإشراف على سير العمل بالإمكانيات التي ترفع من مهاراتهم ومعارفهم بفضل تخطيط وتوجيه مسارهم المهني. **فالقيادة *Leadership*** تستمد قوتها من شخصية **القائد** وقدراته على التنظيم، و تماسك أعضاء الجماعة الاجتماعية، والتفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه من المرؤوسين. مما يحقق أهداف التنظيم ***Management*** . فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية التقليدية تنحصر إدارتها بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية احيانا والارتجالية أحيانا أخرى، تعتمد المؤسسات العصرية على **أساليب إدارة** قائمة على تسيير ناجع لموارد البشرية، يديرها جماعات، تقوم على المشاركة في **صنع القرار *Decision-making***و في تسيير المؤسسة وتوزيع الأدوار **ومن تم تطوير النظر إلى العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي-*Strategic capital***

وعليه فالبحث يطرح إشكالية تتمثل في: هل النمط و الأسلوب القيادي الفعال***Effective leadership style*** يؤدي إلى تأثير واضح على تسيير الموارد البشرية انطلاقا من صنع القرار داخل المؤسسة .؟ كيف يمكن للتسيير الفعال للموارد والكفاءات البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية **Competitive advantage** للمؤسسة الاقتصادية ؟

انطلاقا من جملة من التساؤلات هي :

1- هل النمط القيادي المتبع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-مؤسسة سونلغاز خاصة - يعمل فعلا على المشاركة مع العاملين في اتخاذ القرار***Decision-making*** ؟

2- هل أن مؤسسة البحث من خلال الأسلوب و النمط القيادي السائد فيها يوفر شبكة اتصالات على جميع المستويات ، ويعمل فعلا على تحفيز العاملين ؟

4- ماهو التصور المقترح لاستراتيجيات الإصلاح في التسيير و التنمية المبنية على صنع القرار للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

و للإحاطة بموضوع البحث قامت الباحثة بهذه الدراسة الميدانية و التي شملت عمال من مؤسسة سونلغاز ، وقد بلغ عددهم 30عاملا شملت 12 إطار" القادة " و 15 عامل من فئة أعوان التحكم و 03 عمال من فئة أعوان التنفيذ ، و قد تم تصميم استمارة شملت

37 سؤالا وعند تفريغها أسفرت النتائج على : أن تجسيد النمط القيادي الفعّال بين المبدأ و التطبيق, لا يزال يعرف تفاوتا, هذا الأخير الذي يزداد اتساعا انطلاقا من الهوة بين النصوص القانونية وأسس الإدارة الفعالة بالأهداف ... و مدى احترامها و الممارسة الفعلية لها حيث أن قيادة المؤسسة لم تولي الاهتمام المطلوب لعملية المشاركة في اتخاذ القرار ، وبالرغم من أن شبكة الاتصالات بمؤسسة البحث تتميز بنوع من المرونة، إلا أنها لم تثبت فعاليتها على جميع المستويات خاصة الاتصال النازل والصاعد مما قد يعيق تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة في ظل اقتصاد السوق والعولمة .

المصطلحات الأساسية : القيادة ، التسيير ، اتخاذ القرار ، الموارد البشرية ، الاتصال ، الميزة التنافسية ....

He Pattern In The Leading Economic Institutions And Its Impact On The Management Of Human Resources: Décision-Making Model

Reality And Repair Mechanisms
Socio- Economic Study Field Foundation Sonlgaz Algeria

Abstract:

This study aimed to shed light on one of the issues that pose the same urgency in recent years in most countries of the world in general, and in Algeria in particular, which still needs to be effective managerial culture, makes it far from the difficulties and problems associated with the organization. Standing in the way and hinder their progress in the area of management, leadership and laying the foundations of a democratic society based institution and economic transformations seen differently.

The problem search : Is the pattern and style of command effective Effective leadership style lead to a clear impact on the conduct of human resources.? How can the effective functioning of human resources and skills to contribute to achieving competitive advantage Competitive advantage of the economic institution?

Based on a set of questions are:

1-Is the pattern followed in the leading economic institutions - Algerian Foundation Sonlgaz particular - was already working with the employees to participate in Decision-making?
2-Does the research institution through leadership style and the prevailing pattern in which provides communications network at all levels, and was already working to motivate employees?
4-What is the perception of the proposed reform strategies in the management and development of Algerian economic institutions?

• briefing, the subject of research by the researcher this field study, which included workers from Sonlgaz Foundation, has numbered 30 workers, including 12 under the "leaders" and 15 workers from the category of control agents and and 03 workers from the group of implementation, and has been designed form included 37 question in unloading resulted results: that reflect effective leadership style between principle and practice, is still known vary, the latter increasingly widening gap between the basis of legal texts and the foundations of effective management objectives ... And how well respected and actual practice it that the leadership of the institution, where not give the necessary attention to the process of participation in decision-making, although the communications network research institution characterized by the type of flexibility, but it has not been proven to be effective at all levels, particularly contact downward . thus impeding the realization feature the economic competitiveness of the enterprise in the Algerian contemporary market economy and globalization.

KEYWORDS* : *Leadership, Management, Decision-Making, ...Competitive Advantage, Human Resources, Communication

I. مفــــــــــاهيم الـــــــــــدراسة :

1- النمـــــــــــط:

يعدّ مفهوم النمط من أحدث المفاهيم التي تحتل اليوم مكانة بارزة في مجال العلم الحديث، **مما** دفع **بعلماء الاجتماع** إلى استخدامه بلا تمييز بالنسبة لأية تحليلات أو تفسيرات. كما لم يتفقوا على تعريف واحد له . ومن ذلك نجـــد مـــن يذهب إلى **مفهوم النمط بأنه:** "تمثيل لبعض موضوعات البحث مثل: الأشياء، الأحداث، العمليات أو الأنساق، هو عرض موجز للحالة قيد البحث، صورة تبين كيف يعمل نسق معين، إطار مرجعي أو الإطار العام الذي يصنف بـــه الموضوع، تعميم رمزي لمعطيات معينة، وصف موجز وتنظيمي لأحداث عدة ووسيلة مفيدة للتنبؤ بها في المســـتقبل. النمط هو منهج مقترح. هو نظرية تفسير تركيب أو بناء شيء ما. هو مجموعة من الافتراضات. هـــو نســـق مـــن المعادلات والتباينات هو مجموعة مركبة من القضايا المترابطة فيما بينها"

لقد صنف العديد من الباحثين القيادة إلى عدد من الأنماط ،ويمكـــن حصـــرها في **03انمـــاط بـــارزة : المتســـلط والديمقراطي.و التساهلي** ولكل نوع من هذه الانماط أنماط القيادة خصائص نحددها فيما يلي:

1-1- النمط المتسلط: يظهر هذا النمط القيادي نوع من اعتماد السيطرة وعدم فسح المجال أمـــام المرؤوســـين في المشاركة بعملية القيادة.[1]حيث تعتبر القيادة المتسلطة معوقا كبيرا للاتصال الجيد، ومعظم الاتصالات في ظـــل هـــذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ عادة شكل **أوامر وتوجيهات وتحذيرات،** أما الاتصال من أسفل إلى أعلى فهو من العاملين إلى القادة فعادة ما يكون محدودا لدرجة كبيرة، وهذا لطبيعة القائد المتسلط الذي لا يهمه التعـــرف على آراء ومشكلات تابعيه لأنه غالبا لا يأخذها في اعتباره عند **اتخاذ القرارات الهامة**[2].، إذ يعتقد أنه وحده القـــادر على اتخاذ القرارات الهامة التي تخص التنظيم. كما يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واســـتعمال مبـــدأ الخوف كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، بالتهديد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه[3].

1-2- النمط الديمقراطي:في هذا النوع من النمط توضع القرارات باتفاق الأعضاء مع القادة، فالاتصال هنا بـــين القائد والجماعة هو اتصال يقوم على أوامر وتوجيهات من القائد إلى الجماعة وآراء واقتراحات من الجماعة إليـــه. فالقائد الديمقراطي لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضـــاء حيـــث يـــتم مشاركتهم في نشاطات المؤسسة، وتحديد أهدافها ورسم خططها وتشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، فهو يقف موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء[4].

1-3.النمط التساهلي : وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين.بمعنى أن يتـــرك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون و يكتنف هذا النمط مظاهر التسيب مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء.

2- القـــــــــــيادة:

تعرف القيادة في ضوء مجموعة الصفات والمهارات التي تتوافر لدى القائد الإداري أو تعرف على أساس طريقة اختيار القائد الإداري أو تعرف في ضوء مجموعة الوظائف التي يمارسها. و في هذا الإطار نجد " القيادة هي بنية تفاعلية تربط بين القادة والتابعين في علاقة تأثير ديناميكية ومتقابلة وغير متكافئة"[5]. وهي: "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتصف الوظيفة القيادية أساسا بتوجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيمنة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات"[6]. من خلال هذين التعريفين نجد أن القيادة هي تفاعل بين طرفين هما القائد والتابعين يدخلان في علاقـــة غير متساوية أو متكافئة من حيث الدور الذي يجعل طرفا قائدا بسلطته وهيمنته والآخر مقادا يتأثر بتوجيهات قادته، ويعتبر هذا المفهوم قريبا من **مفهوم القيادة السياسية أكثر منه من القيادة الإدارية.**

وعليه يتخذ **إبراهيم مذكور بعدا أشمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها عبارة عن عملية للتفاعل الاجتماعي** قائمـــة على **أنماط العلاقات الاجتماعية بين القائد والتابعين له** بعيدا عن سلطة القائد من الأمر والنهي والتي تســـعى مـــن خلالها إلى تهيئة إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لصالح الجماعات المهنية. فهو يرى أن " القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقادا"[7].

3- تسيـــــير الموارد البشـــرية:

المقصود بالموارد البشرية تلك" الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"[8]. وبهذا يعتبر العنصر البشري ذا أهمية كبرى في هذا الشأن لأنه يشكل موردا بالنسبة للمؤسسة. والموارد البشرية بهذا المفهوم تمثل استثمارا ولكي تستطيع المؤسسة استغلال وتنمية هذا الاستثمار عليها إدارتها، بمعنى أنه يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها وتقييمها[9]. ان تسيير الموارد البشرية هي تركيبة مهمة للمصلحة العامة، وهي كذلك وظيفة استراتيجية، تعتبر مساهمة حاسمة للإدارة، خاصة عندما تسعى إلى تبوء موقع استراتيجي للتغير، والتكيف الإداري"[10]. كذلك تعنى وظيفة تسيير الموارد البشرية بـــ "توجيه وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة، في نفس الوقت تضمن إدارة المستخدمين، كذلك العلاقات الاجتماعية، الاتصال الداخلي للمؤسسة وتطوير الحاجات للأفراد"[11].

4- اتخـــــــــــــاذ القرار :

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم " **متخذ القرار**"، أي كان هذا الأخير مـــديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي ، و تعاريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة و هذه منها :

§ " القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة" [12].

§ " القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشـــكلة معينة، و اختيار الحل الأمثل من بينها" [13].

§ " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهـــن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة" [14].

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. و بالتالي فوقوع القرار يتطلب وجود هدف و كذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل : اكتساب حصة في السوق أكبر، تخفيض التكاليف، تـــوفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات ... الخ. فيمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البـــديل الـــذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة [15]. و يعتبر هذا البديل أكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار. أما عملية إتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار و ما يليها [16]، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب و الأفضل. فالقرار إذا، هو آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار.

II. تصنيـــــــف القـــــــــــــرارات :

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها، و تتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة [17] :

1. <u>وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال</u> : و هذا التصنيف قائم على الوظائف الأساسية للمؤسسة و هي :

أ. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية** : متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلـــوب تحقيقها و السياسات العامة و الفرعية و الإجراءات التي تتبع في التنفيذ، و كذلك القرارات المتعلقـــة بتصـــميم الهيكل التنظيمي و إسناد المناصب الإدارية فيه و توجيه العاملين و إرشادهم و تحديد المعايير الرقابية.

ب. **قرارات تتعلق بالإنتاج** : يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع و حجمه و حجم الإنتاج و سياساته (إنتاج مستمر أو بناءا على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، و قـــرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) و أنواع الآلات.كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج و الرقابة على الإنتاج و جودته.

ج. **قرارات متعلقة بالتسويق** : و تشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة و مواصفاتها، و تحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها و قنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. تعبئة المنتجات و تغليفها و تســـعيرها و القيام ببرامج الإعلان و الدعاية و بحوث التسويق المستخدمة و تقديم خدمات البيع.

د. **قرارات متعلقة بالتمويل :** القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم و رأس المال العامل و السيولة النقدية، و طرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها و الإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

ه. **قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية) :** تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، و طرق اختيارهم و تعيينهم و برامج تدريبهم، و أسس تحليل الوظائف و توصيفها و تقويمها،و سياسات دفع الأجور و التعويضات و المكافآت.

كما تتضمن تحديد أساليب الترقية و التقاعد و الفصل من العمل، و معالجة التأخير و الغياب و شكاوي العاملين و علاقة المؤسسة بالإتحادات و النقابات العمالية و المؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين [18].

2. وفقا لأهميتها : حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها ***Ansoff*** و هي :

أ. قرارات إستراتيجية : و هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها [19]، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي و علاقاتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية و السياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق و المنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط. هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، و هي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب. قرارات تكتيكية : (إدارية) و هي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي و حدود السلطات و المسؤوليات و العلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد : اكتساب (اقتناء)، تنظيم و تطوير الموارد المادية، البشرية، المالية و التكنولوجية [20] ، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة. تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

ج. قرارات تنفيذية : (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة [21]، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية و الأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة،و مثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع و الاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة.و تتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج و تحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، و جدولة إجازاتهم، و تنظيم حركة التوزيع و النقل و التسعير و غيرها. و تُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

3. وفقا لإمكانية برمجتها : لقد ميز الأستاذ ***H. Simon*** بين نوعين أساسيين هما :

أ. القرارات المبرمجة : هي " قرارات متكررة و إجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث" [22]، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا. و أشار ***H. Simon*** إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم

تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى ، " القرارات المبرمجة هي القـــرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتي التعريف بالمشكلة و تصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا" [23]. و من أهم أمثلة هذه القرارات : قرار منح إجازة للموظف، أو قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعـــد انتهاء الدوام الرسمي، أو إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية و فترة محددة من التأخير ... .

ب. القرارات غير المبرمجة : فهي " جديدة و غير مرتبة و ليست متتابعة في العادة، و لا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها و تكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقدا أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها" [24]، فهي قرارات جديدة و إستثنائية و لا تتكرر بصـــفة دورية منتظمة، و بالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات ليست متشابهة.

لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا و وقتا كافيا لجمع المعلومات و تقديم البدائل و مناقشتها و البحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع و الابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، فقد سماها **جور دون** ***Gordon*** بالقرارات الإبداعية و أطلق على القرارات المبرمجـــة القـــرارات التكيفية [25]. و من الأمثلة على هذا النوع من القرارات :

قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتوج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلا إلى إنتـــاج حســـب الطلب، .... و بديهي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد و الإشراف علـــى إتخـــاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة و إرتباط مستقبل المؤسسة و نجاحها بهذه القرارات).

و لقد تطرق الباحث **ج. ل. لوموانيي** ***J.L .le Moigne*** إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو الآتي [26] :

- **القرارات غير المبرمجة المهيكلة :** و هي القرارات التي يمكن إتخاذها بالإعتماد على عدد من طرق الحـــل (الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية ، على سبيل المثال إختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.
- **القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة :** و هي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة و مهمة، و أسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، و في هذه الحالة يترك للمقرر حيزا كبيرا للحدس و اللارشادة في اتخاذ هذا النوع مـــن القرارات، على سبيل المثال: اختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

4.وفقا لظروف صناعتها : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى :

أ. **القرارات تحت ظروف التأكد :** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف و المتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه، و عليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرارو آثاره مسبقا قبل إتخاذه.

ب. **القرارات تحت ظروف المخاطرة :** و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع،و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال حدوثها [27]، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، و درجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبيا أيضا.

ج. **القرارات تحت ظروف عدم التأكد :** و هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة و سياسته و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، و ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها [28]، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها.

و في ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع و تختلف بإختلاف الظروف. " ففي ظل التأكد بإمكان متخذ القرار استعمال : البرمجة الخطية، شبكة عمل ***Pert*** ...، أما في ظل عدم التأكد بإمكانه استعمال عدة طرق للمقارنةمثل : " **أقصى/ أدنى**، ***Max/ Min***" ، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، " **أقصى/ أقصى**، ***Max/ Max***"، أي أقصى قيمة في مجموعة أقصى القيم، " **أدنى/ أقصى**، ***Min / Max***"، أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم. و أخيرا و في ظل المخاطرة فمتخذ القرار يمكنه الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي" [29].

5. وفقا للنمط القيادي لمتخذها : يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بإتخاذها إلى :

1. **قرارات انفرادية :** القرار الإنفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، و بالتالي فإن عملية تحديد المشكلة و تحليلها و إختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة و الأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.
2. **قرارات جماعية :** أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركاتهم :

* أفراد الجماعة ينصحون المقرر و هو الذي يتخذ القرار.
* أفراد الجماعة لا بد أن يُجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، و متخذ القرار يدير النقاش و ينميه، و تدعى أيضا القرارات الجماعية بالإتفاق.
* أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، و الفرق بين هذا النوع و الذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، و هذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.

من خلال هذين النوعين من القرارات (الإنفرادية و الجماعية) يمكننا أن نستشف نوعين من الأنماط القيادية، " فالقرار الإنفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة، بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها" [30].

III. خطوات عملية اتخاذ القرار :

قد يكون القرار رفضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار و من ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار، و سبب عدم إتخاذ قرار ربما يعود إلى أحد أمرين هما :

- عدم تبين كل البدائل المتاحة للإختيار أو المفاضلة.
- عدم الرغبة في إختيار بديل محدد تفاديا الإلتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر .بمصالح متخذ القرار.

يطلق **برنا رد** ***Bernard*** على نوع القرارات هذه بالقرارات السلبية ***Négative Décisions*** و يعتقد بأنها من صفات المدير الكفء[31].

اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، و قد حدد **هـــ. سيمون** ***H.Simon*** مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري و التصميم و الاختيار" [32]، و لكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، و لكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة * يمكن ترتيبها كما يأتي [33] :

1. تحديد المشكلة.	**2. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).**	**3. إختيار أفضل حل (بديل).**
4. تحليل المشكلة.	5. تقييم كل بديل.	6. تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته.

و يمكن توضيح العناصر السابقة في المخطط الموالي :

IV. العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار : [34]

1.تأثير البيئة الخارجية : باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الإجتماعية...

2.تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ،و هذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد و تعلن الهدف من إتخاذ القرار و تشجّع فيه القدرة على الابتكار و الإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

3.تأثير متخذ القرار : تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه و مستوى ذكاء متخذ القرار و ما إكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول تؤثر

4. تأثير ظروف القرار : و يقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

5. تأثير أهمية القرار : إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

1)عدد الأفراد الذين يتأثرون با لقرار و درجة هذا التأثير؛	2) تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد؛	3) الوقت اللازم لاتخاذه.

V. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار :

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل،و لكنه يمثل علـــى الأقـــل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، و يمكن إجمال هذه العوائق في[35]:

1. عدم إدراك المشكلة و تحديدها : يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشـــكلة و عـــدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

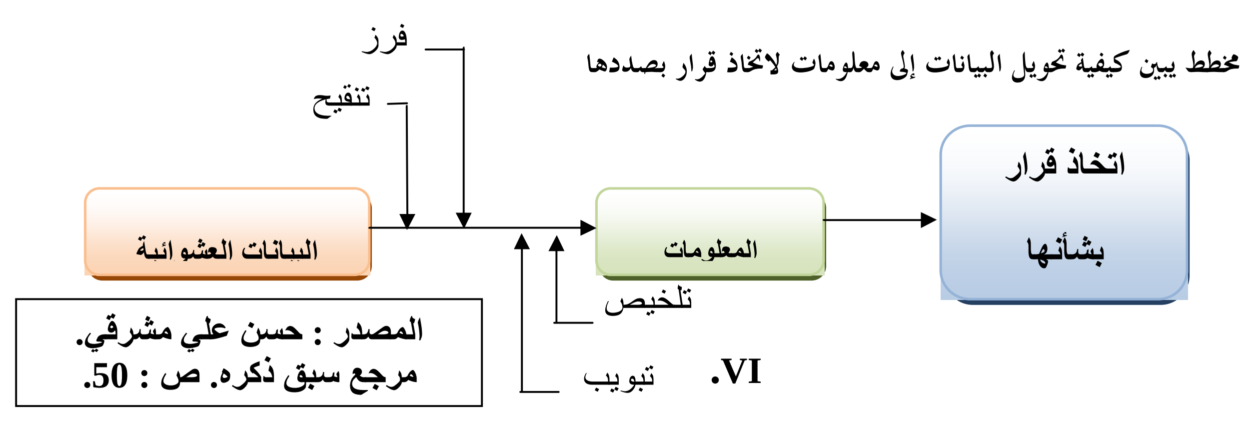
2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار : إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها و قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين الأهداف .

3. شخصية متخذ القرار : قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بـــالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجـــب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة و نجاحها..

4.نقص المعلومات : يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل و ظروفه و إمكاناته و القيود. و بما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذه، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها باستمرار. و تبويبها و تصنيفها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية، و الشكل (01) يعبر عن هذه الفكرة.

شكل (01)

مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصددها



المصدر : حسن علي مشرقي.
مرجع سبق ذكره. ص : 50.

VI.

VII. واقع المشاركة في اتخاذ القرار و الاتصال - من خلال دراسة ميدانية - :

غالبا ما ينظر إلى اتخاذ القرارات في المؤسسة على أنها عملية فكرية من نتاج المستويات العليـــا في التنظـــيم، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في الإدارات الحديثة هي عملية منظمة وأن أي قرارات فعالة ما هي إلا النـــاتج النهائي لحصيلة **مجهودات متضافرة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة** التي تتم بـــين المســـتويات المختلفة بالمؤسسة. وتتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية صنع القرار "في قيام جميع الأفراد- أو مجموعـــة- منهم بالمؤسسة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه"[36].كما "يعتبر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والاتفاق على صلاحيات ومهـــام الـــرئيس والمرؤوس، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج والمساهمات الايجابية التي يقدمها كل مسؤول في منصبه"[37]. ان عملية اتخاذ القرار هي" الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم"[38].**ان السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو : هل القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعمل على الإنفراد في اتخاذ القرارات أو بإشراك المرؤوسين معها؟**

الجدول رقم01:

مشاركة المرؤوسين من المشاركة في إتخاذ القرار.

التكرار / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
نعم	9	75	11	61.11
لا	3	25	07	38.88
المجموع	12	100	18	100

التكرار / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
تؤخذ بعين الاعتبار	1	11.11	3	27.27
أحيانا	3	33.33	1	9.09
لا تؤخذ بعين الاعتبار	5	55.55	7	63.63

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة قليلة من العينة المبحوثة ترى أنه ليس هناك إجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في إتخاذ القرار إذ تقدر بـــ(25%) من فئة القادة و(38.38%) من فئة المرؤوسين، مقابل نسبة كبيرة ترى أنه هناك إجراءات عمل تمكن المرؤوسين من المشاركة في إتخاذ القرار والتي تقدر بـــ (75%)من فئة القادة و61.11% من فئة المرؤوسين. أما فيما يخص طبيعة المشاركة فنجد أن فئة القادة ترى أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار حيث تمثل بنسبة(55.55%) في حين نجد نسبة 11.11% ترى أنها إجراءات واضحة وتؤخذ بعين الاعتبار، خاصة القادة الذين تكون لهم علاقات مباشرة مع العمال و يتوقف ذلك على طبيعة القرارات ويتضح ذلك في الجدول الموالي :

جدول رقم02 :

طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

التكرار / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
طرق التسيير	4	13.33	2	08.33

نظام العقوبات والجزاءات	15	50	13	54.16
الظروف العامة للعمل	11	36.66	9	37.5
المجموع	30	99.99	24[39]	99.99

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة من العينة المبحوثة ترى أن القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين هي نظام العقوبات والجزاءات وذلك بنسبة 50% من فئة القادة و54.16%من فئة المرؤوسين، في حين تؤكد نسبة(36.66%) من فئة القادة و(37.5%) من فـــئة المرؤوسين ، كما تؤكد نسبة(% 13.33) من القادة ونسبة (8.33%)من المرؤوسين وهي نسب ضئيلة مقارنة بالنسبة للنسب السابقة .

جدول رقم03 :

انعكاسات عدم مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار.

التكرار / الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
عدم الثقة بين القادة والمرؤوسين	03	25	13	72.22
التباطؤ في الإنجاز	09	75	5	27.77
المجموع	12	100	18	

يتبين من الجدول أن نسبة (75%) من فئة القادة ترى أن عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تؤدي إلى التباطؤ في الإنجاز، أما (25%) ترى أنها تعبر عن عدم الثقة بين القادة والمرؤوسين، في حين نجد فئة المرؤوسين ترى أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار يقود إلى عدم الثقة بين القادة والمرؤوسين، والتي قد تنعكس بالسوء على المرؤوسين، وذلك ما عبرت عنه نسبة (72.22%) أما نسبة (27.77%) فترى أنه تعود إلى التباطؤ في الإنجاز ، ولعل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على دافعية المرؤوسين في أدائهم لعملهم، ويضعف من استعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة بشأن العمل. ويتأكد هذا من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم04:

مدى تنفيذ المرؤوسين لقرارات المتخذة بشأن العمل بكل دافعية.

التكرار / الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
اتخاذ القرار من طرف القائد وحده	03	25	02	11.11
اتخاذ القرار عن طريق المشاركة بين القائد والمرؤوسين	9	75	15	83.33
اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين	-	-	1	5.55
المجموع	12	100	18	100

من خلال الجدول نجد انه كلما كانت هناك مشاركة جماعية بين القائد ومرؤوسيه في اتخاذ القرارات كلما كانت هناك دافعية أكثر في العمل، وهو ما تؤكده نسبة (75%) من فئة القادة و (83.33%) من فئة المرؤوسين وهناك نسبة ضئيلة نوعا ما تقدر بــ (25%) من فئة القادة و (11.11%) من فئة المرؤوسين تؤكد أن تنفيذ القرارات بكل دافعية يكون عندما ينفرد القائد باتخاذ القرار، فالقائد في نظرهم الأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها أن تؤدي إلى رضا العاملين ومن هنا تتجلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

6- الاتصـــــال:

يعرف الاتصال على أنه " انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعـــة إلى شخص أو جماعة أخرى، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل

إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا ليستمر التفاهم بين الأفــراد"[40]. وهناك من يرى أن " الاتصال هو تبادل المعلومات والمعاني بين شخصين أو اكثر في إطار علاقة"[41]. من خلال هــذا التعريف يمكن تحديد عناصر الاتصال في:

- **التبادل:** أي هناك حوار بين المرسل والمستقبل، هناك تغذية رجعية.
- **المعلومات والمعاني:** المقصود بها محتوى الرسالة والاتصال هو الناقل للمعنى.
- **شخص أو عدة أأشخاص في إطار علاقة:** أي أن الاتصال يتم على الأقل بين شخصين أو مجموعة أشخاص

أما عن الاتصال **في المجال الإداري** أو الاتصال في التنظيمات عموما فهو عبارة " عن عملية إرسال أو اســتقبال رسائل سواء كانت شفاهية أو كتابية، ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشــوء علاقــات متنوعة، ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر".

وفي نفس السياق، يعرف فضيل دليو، الاتصال على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها، ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخــل الهيكــل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين"[42].

ونظرا للتحولات التي نتجت عن التطور المؤسساتي في المجتمع الجزائري فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية، كانت دائما تحظى باهتمام كبير من قبل الجهات المسيرة، حيث تتطلب هذه الوظيفة قيادة فعالة توفر نظــام اتصــال ســليم في المؤسسة، يتم من خلال إرسال واستقبال كل التوجيهات وتزويد العاملين بكل المعلومات لتأدية أدوارهم وحصــول القادة على كافة التقارير والشكاوى من أجل العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، فلا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة إلا عن طريق تظافر كافة الجهود البشرية داخل المؤسسة. **فهل القيادة توفر نظام اتصال فعال قادر على إحــداث التفاعل بين القادة والمرؤوسين؟**

1 - الاتصالات النازلة:[43]

جدول رقم06 :
حصول المرؤوسين على المعلومات لأداء مهامهم.

التكرارات / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
نعم	11	91.66	16	88.88
لا	01	08.33	02	11.11
المجموع	**12**	**100**	**18**	**100**

لتكرارات / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
دائما	07	63.63	9	56.25
أحيانا	03	27.27	05	31.25
نادرا	01	09.09	02	12.5
المجموع	**11**	**100**	**16**	**100**

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة المبحوثة ترى أن المرؤوسين تصلهم المعلومات الكافية لأداء مهامهم المرتبطة بطبيعة عملهم من قيادتهم، وهو ما تبينه نسبة (91.66%) من القادة و (88.88%) من المرؤوسين.حيث تؤكد فئة القادة على حصول المرؤوسين على المعلومات يكون دائما وذلك ما عبرت عنه نسبة (63.63%) منهما ،.وترى نسبة (31.25%) من المرؤوسين أنهم يحصلون على المعلومات أحيانا، ويعود هذا إلى الخبرة التي اكتسبوها في مجال العمل ويبق فقط حصولهم إلا على المعلومات الجديدة التي لم يسبق التعرف عليها. في حين ترى نسبة

(09.09%) أن المرؤوسين لا يحصلون على المعلومات اللازمة لأداء العمل إلا نادرا و هو ما ينعكس سلبا على المؤسسة . **حيث تؤكد الدراسات السوسيواقتصادية الجديدة على اهمية تسيير المعرفة** ، فلم يعد نشاط جزئي من ضمن الأنشطة الأخرى بل أصبحت **تمثل نسق تسييري** ***système managérial*** بكامله بحيث كلما كان هذا النسق قوي وفعال كلما حققت المؤسسة السيطرة و الريادة في مجال نشاطها. و يمكن تحديد مصادرها على النحو التالي :

1المعطيات الخام: les données brutes هي مادة وعناصر كمية أو كيفية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول لاستنتاجات العملية و الاستدلالات الفكرية.

2-المعلومة: l'information هي مجموعة من المعطيات غير مهيكلة في نسق فكري لكنها منظمة بالشكل الذي يريده أو يقصده المرسل من هذه المعلومة فالمعلومة عكس المعطيات كونها تتصف بطبيعة الذاتية، فالمعلومة تصبح معرفة عندما تتبنى من طرف الأشخاص داخل المنظمة وتصبح تشكل قيمة معنوية أو حتى مادية لديهم وهنا يتضح أن المعلومة أقل درجة في المستوى من المعرفة.

3-الكفاءة: هي مجموعة من المهارات و القدرات و الخبرات المتحصل عليها الشخص في علاقته بمجال محدد وفي ممارسته لنشاط قد تكون الكفاءة صفة فردية أو جماعية وشكل من أشكال المعرفة لكونها تراكمية.

الجدول رقم 07:

مصادر إيصال المعلومات إلى المرؤوسين.

التكرار / الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
الاجتماعات	04	33.33	03	16.66
اللوائح والإعلانات	06	50	10	55.55
الإجراءات والقوانين	02	16.66	05	27.77
المجموع	12	100	18	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من المرؤوسين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكل التغيرات التي تطرأ عليها من خلال اللوائح والإعلانات، وهو ما عبرت عنه نسبة (.55.55%) ، في حين ترى نسبة (27.77%) من أنها تحصل على المعلومات من الإجراءات والقوانين أما فئة القادة فترى نسبة (50%) منها أن المرؤوسين يحصلون على المعلومات من اللوائح والإعلانات بالدرجة الأولى.

جدول رقم08:

طبيعة الاتصالات النازلة.

التكرار / الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
توجيهات	7	21.21	08	17.39
تعليمات	11	33.33	18	39.13
أوامر	10	30.30	14	30.43
توضيحات	5	15.15	06	13.04
المجموع[44]	33	100	46	100

من خلال الجدول يتضح أن فئة القادة أجمعت تقريبا على أن طبيعة هذه الاتصالات التي يحصل عليهـــا المرؤوســـون تتلخص في **توجيهات، تعليمات أوامر وتوضيحات.**إلا أن المعلومات يغلب عليها نسبة التعليمات بشكل واضح أكثر

من غيرها من الصور الأخرى، وهو ما تلاحظه النسبة التالية (33.33%). بينما تمثل نسبة (30.30%) بأن طبيعة المعلومات هي اوامر وأخيرا نجد نسبة (21.21%) هي عبارة عن توجيهات ، أما فئة المرؤوسين التي تقدر نســبتها بـــ (39.13%) أن معظم الاتصالات الصادرة من القادة هي عبارة عن تعليمات . و مهما كانت طبيعة الاتصال فان الأمر يتطلب الاستعانة بجملة من الطرق.

جدول رقم09:

الطرق المعتمدة في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين

التكرارات	القادة		المرؤوسين		لتكرارات	القادة		المرؤوسين	
الفئات	ت	%	ت	%	الفئات	ت	%	ت	%
الطرق الكتابية	10	58.82	14	53.84	المشرف المباشر	14	82.35	21	80.76
الطرق الشفاهية	7	41.17	12	46.15	الزملاء	03	17.64	05	19.23
المجموع[45]	17	100	26	100					

لقد احتلت الطرق الكتابية حيزا كبيرا في توصيل المعلومات من القادة إلى المرؤوسين وهو ما تؤكده نسبة (58.82%) من القادة و (53.84%) من المرؤوسين وهي تمثل الأغلبية التي تعتمد في ذلك على المشرف المباشر وهذا احتراما للسلم الهرمي المعمول به قانونيا في المؤسسة.

جدول رقم10:

خاص بفعالية الاتصالات النازلة.

التكرار	القادة		المرؤوسين	
الفئات	ت	%	ت	%
إحساس القائد بالمرؤوسين	08	40	13	72.22
مدى استعداد المرؤوسين لتفهم وتقبل الأوامر	12	60	05	27.77
المجموع	20	100	18	100

أن فئة القادة تنظر إلى فعالية الاتصالات النازلة بأنها تتوقف على مدى استعداد المرؤوسين لتفهم وتقبل الأوامر، الذين لم يستوعبوا بعد التحولات الجديدة ، وهو ما عبرت عنه نسبة (60%) منهم، وبالرجوع إلى الجدول نجد أن نسبة (72.22%) من المرؤوسين ترى أن فعالية الاتصال تكمن في إحساس القائد بمرؤوسيه هذا من جهـــة، وكـــذلك استعداد المرؤوسين لتقبل وتفهم الأوامر من جهة أخرى.

الجدول رقم 11:

الصعوبات التي تحول دون الاتصالات النازلة.

التكرار	القادة		المرؤوسين	
الفئات	ت	%	ت	%
احتكار المعلومات	4	11.76	17	41.46
بطء في عملية نشر المعلومات	10	29.41	13	31.70
النشر غير العادل لها	09	26.47	03	07.31
عدم الاهتمام الشخصي	11	32.35	08	19.51
المجموع	34	100	41	100

يبين هذا الجدول مجموعة من الصعوبات التي من الممكن أن تكون عائقا أمام الاتصالات النازلة، ومن أهمها احتكـــار المعلومات من بعض القادة، وذلك بنسبة (41.46%) من المرؤوسين،كما أن هناك عائقا آخر لا يقل أهمية علـــى

الأول والمتمثل في بطء نشر المعلومات وهذا ما عبرت عنه نسبة (31.70%) وقد يعود ذلك كله إلى كبر حجم المؤسسة، وهو ما أدى إلى تعقيد مصالحها وأقسامها حيث لا تصل الأوامر والمعلومات في الوقت المناسب أحيانا.

2- الاتصالات الصاعدة:[46]

جدول رقم12:

قيام المرؤوسين بطلب توضيحات تتعلق بأداء عملهم.

التكرار / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
نعم	08	66.66	13	72.22
لا	04	33.33	05	27.77
المجموع	12	100	18	100

التكرار / الفئات	القادة ت	القادة %	المرؤوسن ت	المرؤوسن %
إجراءات واضحة لا تحتاج إلى اتصال	03	75	02	40
الاتصال يستغرق وقتا طويلا	01	25	01	20
لا يوجد الرد على طلبهم	-	-	02	40
المجموع	04	100	05	100

من خلال ما سبق يتبين لنا أن القادة بصفة عامة يسمحون للمرؤوسين بطلب أي توضيح يخص العمل أو الاتصال بهم وهذا ما عبرت عنه نسبة (66.66%) من فئة القادة، ودعمته كذلك فئة المرؤوسين بنسبة (72.22%) في حين هناك نسبة تقدر بـــ (33.33%) من فئة القادة و (27.77%) من فئة المرؤوسين ترى أن المرؤوسين لا يقومون بطلب توضيحات تتعلق بأداء عملهم. فهناك من يرجع السبب إلى إجراءات العمل واضحة ولا تحتاج إلى اتصـــال، وهذا ما نجده معبرا عنه بسنبة (75%) من فئة القادة و (40%) من فئة المرؤوسين، مـــن الـــذين أجـــابوا بـــــ "لا".وهناك من يرى أن الاتصال يستغرق وقتا طويلا، وهذا ما عبرت عنه نسبة (25%) من فئة القادة و(20%) من فئة المرؤوسين.

جدول رقم 13:

يبين مدى ترك فرصة للمرؤوسين الإدلاء بآرائهم.

ت / ف	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
نعم	09	75	15	83.33
لا	03	25	03	16.66
المجموع	12	100	18	100

ت / ف	القادة ت	القادة %	المرؤوسين ت	المرؤوسين %
دائما	01	11.11	01	6.66
أحيانا	06	66.66	09	60
نادرا	02	22.22	05	33.33
عدم التصريح بآرائهم	-	-	-	-
أرائهم غير مفيدة من وجهة نظر القادة	03	100	3	100

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه بقدر ما يسمح القادة للمرؤوسين الاتصال بهم، بقدر ما يترك لهم حرية المجال للإدلاء بآرائهم، كيف ما كانت شكاوي، اقتراحات، استفسارات.، إذ أن فئة القادة عبرت عنه بنسبة (75%) وفئة المرؤوسين بنسبة (83.33%) بأن القادة يسمحون للمرؤوسين الإدلاء بآرائهم، لكن ليس دائما بل أحيانا، وهو ما عبرت عنه (66.66%) من فئة القادة ونسبة (22.22%) منهم ترى أنها نادرا .

جدول رقم 14:

طبيعة الرسائل التي ترفع إلى القادة.

التكرارات الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
شكاوي	12	40	15	40.54
تقارير عمل	05	16.66	03	8.10
اقتراحات	03	10	05	13.51
استفسارات	10	33.33	14	37.83
المجموع	**30**	**100**	**37**	**100**

من خلال الجدول نجد أن فئة القادة ترى أن معظم الرسائل التي ترفع إليهم تتلخص تقريبا في الشكاوي .حيث عبرت عنه (40%) إلا أن نسبة (16.66%) ترى كذلك أن هذه الرسائل عبارة عن تقارير خاصة بالعمل، بينما نسبة (33.33%) ترى أن هذه الرسائل عبارة عن استفسارات. كما أننا نجد من جانب المرؤوسين أن الرسائل التي ترفع منهم إلى قاداتهم عبارة عن شكاوي بالدرجة الأولى وتقدر بنسبة (40.54%) ، في الوقت الذي نجد فيه نسبة (37.83%) تؤكد على أن الرسائل عبارة عن استفسارات .

جدول رقم15:

يبين مصير الرسائل التي يقدمها المرؤوسين للقادة.

التكرارات الفئات	القادة		المرؤوسين	
	ت	%	ت	%
تؤخذ بعين الاعتبار	02	16.66	03	16.66
أحيانا	09	75	11	61.11
يتم إهمالها	01	8.33	04	22.22
المجموع	12	100	18	100

يتضح لدينا أن نسبة (75%) من فئة القادة و (61.11%) من فئة المرؤوسين وهي أكبر نسبة من الفئتين، ترى أن ما يرفع إلى القادة من طرف المرؤوسين، سواء كان شكاوي أو تقارير أو اقتراحات أو استفسارات فهي أحيانا تؤخذ وأحيانا لا، وهناك من يرى أنها تؤخذ بعين الاعتبار وهذا ما عبرت عنه نسبة (16.66%) بينما هناك من يرى أنها يتم إهمالها، وترمي جانبا فلا يتم الاهتمام بها، ولا مراعاة محتواها، وهذا ما عبرت عنه نسبة(8.33%) من فئة القادة، و (22.22%) من فئة المرؤوسين.

جدول رقم16 :

صعوبات اتصال المرؤوسين بالقادة، و أسبابها

ت	القادة		المرؤوسين		ت	القادة		المرؤوسين	
ف	ت	%	ت	%	ف	ت	%	ت	%
نعم	**04**	**33.33**	**13**	**72.22**	**عدم تخصيص أوقات للمقابلات**	**01**	**25**	**03**	**23.07**
					عدم سماح القادة الاتصال بهم	**3**	**75**	**04**	**30.76**

					غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال	00	00	06	46.15
لا	08	66.66	05	27.77					
المجموع	12	100	18	100					

إن أغلبية العينة المبحوثة من فئة القادة ، تقر أنه لا يوجد صعوبة في اتصال المرؤوسين بقاداقم، وهذا ما عبرت عنه بنسبة (66.66%) . أما نسبة (33.33%) من فئة القادة تعتقد أنه يوجد صعوبة في الاتصال ببعض القادة ويعود ذلك إلى عدم سماح بعض القادة الاتصال بهم، وهو ما عبرت عنه نسبة (75%) منهم، وهناك نسبة (25%) ترجع السبب إلى عدم تخصيص أوقات للمقابلات في حين ترجع فئة المرؤوسين السبب الأساسي إلى غياب وسائل سهلة وسريعة للاتصال، وهو ما تمثله نسبة (46.15%) من هذه الفئة، وهناك نسبة تقدر بـ (23.07%) ترى أن القادة لا يخصصون أوقاتا للمقابلات، وهذا لانشغالاتها الكثيرة، في حين ترى نسبة (30.76%) أن القادة لا يسمحون بالاتصال بهم. و يمكن إرجاع ذلك إلى كبر حجم المؤسسة.

3- الاتصالات الأفقية:

تعمل الاتصالات الأفقية على تكتل جهود الفاعلين الاجتماعين بالمؤسسة وتنسيق العمل بين المستويات المهنية الواحدة نحو تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها.وتكمن أهمية هذه الاتصالات فيما تحققه من تعاون بين المصالح، هذا ما لا نجده عن طريق الاتصال النازل من أوامر وتوجيهات قد تكون فعالة مع بعض العاملين، وقد لا تكون مع البعض الأخر وهذا ما أكده الجدول التالي.

جدول رقم 17:

طرق اتصالات آداء العمل في نفس المستوى التنظيمي

ت	القادة		المرؤوسين			القادة		المرؤوسين		ت	القادة		المرؤوسين	
ف	ت	%	ت	%		ت	%	ت	%	ف	ت	%	ت	%
نعم	11	91.66	15	83.33	رسمية	03	30 %	05	33.33	قرارات	02	40	05	62.5
										قوانين	03	60	03	37.5
					غير رسمية	07	70 %	10	66.66	مناقشات	05	71.42	04	33.33
										تبادل أفكار	02	28.57	08	66.66
لا	01	8.33	03	16.66										
المجموع	12	100	18	100										

من خلال الجدول نجد أن هناك نسبة ليست لها دلالة إحصائية ترى أنه لا يوجد اتصالات تتعلق بأداء العمل، وهذا ما عبرت عنه نسبة (08.33%) من فئة القادة و (16.66%) من فئة المرؤوسين. في حين نجد أن هناك من يرى أن تبادل المعلومات بين المستويات الأفقية على درجة معتبرة، حيث تعبر نسبة (91.66%) من فئة القادة على ذلك، ونسبة (83.33%) من فئة المرؤوسين والذي يعتبرها بديلا عن الاتصال العمودي، من خلال تبادل الآراء والمعلومات والخبرات سواء كان ذلك على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

إن **فاعلية الاتصال الأفقي** ترتبط إلى حد كبير بالطرق المتبعة في اتصال الفاعلين الاجتماعيين فيما بينهم، وفي نفس مستويات المؤسسة، محل الدراسة نلمح تنوعا بين الطرق الرسمية وغير الرسمية، حيث تؤكد أفراد العينة من فئة

القادة الذين أجابوا "نعم" على الطابع غير الرسمي بنسبة (70%) كذلك أغلبية أفراد العينة من فئة المرؤوسين بنسبة (66.66%) الشيء الذي يؤكد لنا وظيفة الاتصال الأفقي من تحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود من دون التـــزام بالطابع الرسمي- والذي في الغالب يتسم به الاتصالات العمودية- معتمدين في ذلك على المناقشات وتبادل الأفكـــار حيث أن فئة القادة تتحصل على المعلومات فيما بينها عن طريق المناقشات بنسبة (71.42%) وتبادل الأفكار والتي تخص العام والخاص بالمؤسسة والتحولات التي يمكن أن تشهدها في المستقبل وذلك بنسبة (28.57%).
أما فئة المرؤوسين فتركز أكثر على تبادل الأفكار وذلك بنسبة (66.66%) من أجل تبـــادل الخـــبرات وتحســـين المستويات كذلك الدخول في المناقشات الحادة، وتبقى تبادل الأفكار والمناقشات من الطرق التي يتم الحصول بها على المعلومات بطريقة غير رسمية، إلا أننا نجد أن نطاق المعلومات بين العاملين سواء أكانوا في المستويات العليا أو الدنيا لا تنحصر في جانبها غير الرسمي فقط بل تتعداه إلى جانبها الرسمي.

VIII. الخـــــــــــــلاصة :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في القيام بأي مشروع تنموي وقد استقطب اهتمام السوسيولوجيين و علماء الاقتصاد من اجل تشخيص جوانب النقص وتبيان أوجه الاختلاف بين السياسات الاجتماعية و الاقتصـــادية للمجتمعات المختلفة ، **وقد حاولنا في هذه المداخلة تبيان أسس التسيير و التنمية للموارد البشـــرية بـــالتركيز على عوامل الاتصال و اتخاذ القرار و ربطها بالنمط القيادي** كظاهرة تنظيمية لابد منها لفعالية التسيير و استمرار وجود المؤسسة وتقدمها. ويمكننا الوقوف على بعض العناصر في مجال تأثير القيادة على ترشيد الموارد البشرية والـــتي يمكن اختزالها فيما يلي:

1- **ضرورة القائد الكفء:** الذي يمتلك القدرة على التأثير والإقناع والتوجيه ، وخلق نوع مـــن الانســـجام للوعي بالأهداف ومن ثم السعي إليها.
2- **التابعون:** " المرؤوسون " لابد من الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، الوظيفية، النفسية وميولاتهم.
3- **الموقف القيادي:** و ذلك باتخاذ القرارات الصائبة بالارتكاز على نظام اتصالات بمستويات مختلفة (نازل ، صاعد ، أفقي) يتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات، وإيجاد نظام حوافز ودوافع يتجـــاوب وحاجـــات المرؤوسين. و التي تشكل المتغيرات الرئيسية في التأثير **على تسيير الموارد البشرية.**

- **اقتراح إستراتيجية لتنمية و تسيير الموارد البشرية:**

تتطلب تنمية و تسييرا لموارد البشرية في المؤسسات العربية بشكل عام و في الجزائر بوجه خاص ، وضع إستراتيجية واضحة بمراعاة العناصر التالية

- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم.
- التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل التنظيم
- المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز .
- المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية .

- الترقية والإحلال المناسبين للأفراد.
- عدم الاكتفاء بالتسيير العادي بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه ب ''**تسيير الابتكارية** ***Management de Créativité***
- تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية ،ترقية ،ثناء الإدارة ،فرص وظيفية ،التقدير من قبل العملاء
- خلق آليات لتعزيز المهارات و **ادارة المعرفة**[47] ***Knowledge Management*** .
- خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين .
- تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي ،والإجراءات والنظم المطلوبة لانسيابية الإدارة
- لامركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
- القائد مؤهل ومسئول وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب.
- **المظاهر التسييرية والتنظيمية:**

إن وضع مناصب العمل في إطار شبكة ينعكس إيجابيا في تغيير ملامح الشكل التنظيمي للمؤسسة بطريقة واضحة و معتبرة ، ويذلك يتيح للمؤسسة:

- فتح وتوسيع مناصب العمل التي تسهل التبادل الدائم للمعلومة ، وهو ما يعتبر عملية إغناء لها.
- مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التقاسم و الاشتراك في المعطيات التي تهم المؤسسة من خلال وضع الشبكة داخلية أو خارجية و الاجتماعات و المجموعات الإفتراضية وغيرها
- إختزال المستويات السلمية بغرض تحسين الوقت اللازم لعملية اتخاذ القرار ومرونته مع المتغيرات المحيطة
- أخيرا إن تنظيم العمل في مجموعة ، و المؤسسة في شبكة ، يعتمد على الاعتراف الضمني بالكفاءات المتعددة الاختصاصات و ليس **السلم الستاتيكي**، وهذا من شأنه أن ينمي لدى **العاملين روح الولاء و الانتماء و الشعور بالتثمين لما يقدمونه**
- **نظام المعلومات وإستراتيجية اتخاذ القرارات :**

من الواضح أن عملية **صناعة القرارات الإستراتيجية** بفعالية،وما تتطلبه من **أدوات تخطيط** ، ينبغي أن تنطلق من توفر المعلومة الإستراتيجية كمورد هام عند استخدامها.و التي لو انعدمت **لعجز المسيرون** في استباق الأحداث و التوجه الوقائي.وهي نظم تختلف عن نظم المعلومات الإدارية التي تتسم بالرسمية ، وتهتم في معظمها بالمعلومات السابقة المتعلقة بالماضي .ولتطبيق نظام **المعلومات الإستراتيجية** يجب أن نحدد الاحتياجات من المعلومات الإستراتيجية، ثم مصادرها وأخيرا الأنظمة الضرورية لتبادل البيانات. فيما يخص تحديد الاحتياجات أو نوعية المعلومة المطلوبة لدى **متخذ القرار فهي تتعلق بثلاثة مستويات وهي:**

- **المستوى الكلي :**حيث تصف الظروف الاقتصادية الدولية و المحلية والاتجاهات الديموغرافية و الاجتماعية والسياسية والقانونية
- **مستوى الصناعة :**و تتعلق بالمنتجات المتماثلة وهياكل الأسعار و اقتصاديات التشغيل ودرجة التكامل و الحجم و حواجز الدخول و الخروج ، إضافة إلى وصف المنافسين من حيث تركزهم وتخصصهم .

- **مستوى السوق والمستهلك :** وترتبط المعلومات هنا بالمنتج ، و احتياجات المستهلك ،و الخصائص التنظيمية للحصة السوقية و الجودة و القيمة المضافة ودورة الإنتاج وكثافة العمل ورأس المال و التسويق **....**فهي معلومات عديدة وتختلف من مؤسسة لأخرى.

و ما يجب التأكيد عليه في الأخير: « أن التنمية و التسيير الجيد للمؤسسات وإعادة البناء لن تعملا بصورة جيدة بدون حكم صالح . و لا يتم دلك إلا من **خلال 6 متغيرات رئيسية كبرى** هي:

- **العلنية والشفافية Voice and Accountability**
- **الاستقرار السياسي Political Stability**
- **فاعلية الأداء الحكومي Government Effectiveness**
- **نوعية الأداء التنظيمية Regulatory Quality**
- **سيادة القانون Rule of Law**
- **وأخيراً ضبط الفساد Control of Corruption**

الهوامش و المراجع :

[1] انظر هنا : سعيد لوصيف : **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجيستير ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر 1991 ص 44.

[2] - حسن عبد الحميد رشوان: **العلاقات الإنسانية**. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997. ص: 248.

[3] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**. ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995. ص: 191.

[4] - الشيخ كامل محمد محمد عويضة: **علم النفس الصناعي**. دار الكتب العلمية، بيروت، 1996. ص: 104.

[5] - فيليب برو: **علم الاجتماع السياسي**. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1998. ص: 418.

[6] - محمد عاطف غيث : مرجع سبق ذكره. ص: 268.

[7] - إبراهيم مذكور: **معجم العلوم الاجتماعية**. الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975. ص: 472.

[8] - علي سلمي: **إدارة الموارد البشرية**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (د.ت). ص: 147.

[9] - محمد سعيد سلطان: **إدارة الموارد البشرية**. الدار الجامعية، القاهرة، (دت). ص: 31.

[10] - Serge Vallement**: Gestion des ressources humaines dans l'administration,** la documentation Française, Paris, 1999. P : 23.

[11] - Jean Marie Peretti: **Ressources humaines et gestion des personnes**. 4éme édition, Librairie Vuibert, Paris, 2002. P : 23

[12]: Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie**. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.

[13] : إبراهيم عبد العزيز شيحا**. أصول الإدارة العامة**. منشأة المعارف . الإسكندرية. 1993. ص : 341.

[14] : بشير العلاق.**أسس الإدارة الحديثة:نظريات و مفاهيم** .ط1.دار اليازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.ص : 148.

[15] : حسين حريم و الآخرون. **أساسيات الإدارة**. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998. ص : 140.

[16] : هيلقا دومند. **اتخاذ القرارات الفعالة:دليلك العملي في الإدارة**. ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة : يوسف محمد القبلان.نهال التصميم و الطباعة . مجهول .1991.ص : 04.

[17] سيد الهواري. الإدارة **" الأصول و الأسس العلمية".** ط11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة . 1996.ص10.

[18] ديا أيوب**. نظرية القرارات الإدارية**. ط3. منشورات جامعة دمشق. دمشق. 1997/96. ص : 47.

[19] : M. Darbelet**. Economie d'entreprise**. Ed: Foucher. Paris. 1992. P : 20.

[20] : ibid. P : 20.

[21] علي الشريف، محمد فريد الصحن. **اقتصاديات الإدارة "منهج القرارات".** الدار الجامعية. الإسكندرية. 1988. ص : 14.

[22] : رايموند مكليود. **نظام المعلومات الإدارية**. تعريب و مراجعة : سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحمي . جزء 2. دار المريخ للنشر. الرياض. 1990. ص : 701.

[23] : سليم إبراهيم الحسنية .**نظم المعلومات الإدارية (نما).**ط1.مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع . عمان. الأردن .1998. ص:239

[24] : رايموند مكليود. مرجع سبق ذكره. ص: 702.

[25] : ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 45.
[26] : J. L. le Moigne. **Les systèmes de décision dans les organisations**. Presses Universitaires de France. Paris. 1974. P : 71.
[27] : حسين حريم. مرجع سبق ذكره. ص : 144.
[28] : ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 46.
[29] : Gllies Bressy, Christiant Konkuyt**. Economie d'entreprise**. Ed : Sirey. Paris . 1990. P : 50.
[30] خليل محمد حسن الشماع و الآخرون. **مبادئ إدارة الأعمال**. مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر. بغداد. بدون سنة نشر . ص : 107.
[31]منعم زمرير الموسوي.**اتخاذ القرارات الإدارية:مدخل كمي**.ط1.دار اليازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.ص:14.
[32] : Jean- François Dhénin, Brigitte Fournier. OP. CIT. P: 188.
* تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المراحل غير متفق عليها بين الكتاب، فهناك من يحددها بست مراحل و هناك من يزيد أو يقلل منها.
[33]جميل أحمد توفيق. **إدارة الأعمال " مدخل وظيفي".** دار النهضة العربية. بيروت. 1986.ص : 112.
[34] : ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 65.
[35] : حسن علي مشرقي. **نظريات القرارات الإدارية " مدخل كمي في الإدارة".** ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان. 1997. ص :32.
[36] - عادل حسن: الإدارة. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1984. ص: 172.
[37] - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984. ص: 348.
[38] - محمد بهجت كشك: مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية. المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، 1997. ص: 172.
[39] ان مجموع التكرارات لا يعبر عن راي واحد لافراد مجتمع البحث و لكن قد يكون للفرد اكثر من راي مما يؤثر في حساب التكرارات
[40] - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره . ص-ص: 71- 72.، انظر كذلك عامر سعيد يس : **الاتصالات الإدارية** ، مطبعة الاشعاع ، القاهرة ، 2001 ص 20..و كذالك : محمد فريد الصحن : **العلاقات العامة** ، المبادئ و التطبيق ، دار نشر الثقافة ، 2002/2001 ص 225
[41] - Virginie Durand: **Les métiers de la communication d'entreprise.** Presses Universitaires de France (PUF) Paris, 1999. P : 12.
[42] - فضيل دليو: **وسائل الاتصال تكنولوجياته.** منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002. ص: 10.
[43] و يشير هذا المفهوم إلى الاتصالات من القمة إلى القاعدة أي من القادة إلى المرؤوسين، إذ يلعب الاتصال النازل دورا هاما في تحقيق فعالية المؤسسة، ولا يقتصر على الأوامر والتعليمات فقط بل يتعداها إلى توجيهات، وتوضيحات وتوفير المعلومات اللازمة لأداء العمل حتى تصل في وقتها إلى كافة المستويات.
[44] ان مجموع التكرارات لا يعبر عن راي واحد لافراد مجتمع البحث و لكن قد يكون للفرد اكثر من راي مما يؤثر في حساب التكرارات
[45] ان مجموع التكرارات لا يعبر عن راي واحد لافراد مجتمع البحث و لكن قد يكون للفرد اكثر من راي مما يؤثر في حساب التكرارات
[46] الاتصالات الصاعدة وتتضمن المعلومات التي تعكس الشكاوي التي تتطلب الحل أو أفكار ... إذ لا بد من وجود تغذية عكسية باتجاه القادة بما يمكنهم الوقوف على رد فعل المرؤوسين على التوجيهات والأوامر التعليمات إن فهمت وقبلت من طرف المرؤوسين، وهو ما يترتب عليه من تعديل القادة لبعض أفكارهم وتوجيهاتهم. وهنا تتضح حقيقة هامة أن القائد الذي يشجع تدفق المعلومات من المرؤوسين إليه أي من القاعدة إلى القمة، يكون لديه صورة شاملة لأبعاد المؤسسة، وظروف العمل، ومن تم يصبح في موقف أفضل يساعده على أن تكون قراراته أكثر رشدا وأكثر اقترابا وملامسة للواقع
[47] ويؤكد ***Sandra ward*** مدير خدمات الإعلام في شركة Glaxo بأنه على المؤسسات إذا أرادت **تقييم جودة إدارتها للمعرفة** أن تطرح الأسئلة التالية: 1-هل تتقاسم المعرفة ؟ 2-هل تعرف ماذا لديها من معارف ، و أين تتواجد؟3- هل الوصول إليها سهل؟ 4- هل أفضل التطبيقات محددة، و مسجلة و موزعة بين أطراف التعامل؟ 5-هل نظمت المعلومات و المعرفة؟ 6-هل تستغل المعارف بفعالية؟ 7-هل تكافئ إقتسام المعرفة؟ 8-هل يتم تحويل المعرفة إلى حديثي التوظيف ؟ .لمزيد من الاطلاع انظر :
Jean Brilman : **« les meilleures pratiques de management »** . Edition Organisation. 3 eme edition.Paris 2001 . p 404